

Liderazgo

Cómo ser un mejor líder en medio de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad

por Angus Fletcher, Thomas L. Gaines, y Brittany Loney

Septiembre 28, 2023



ColorBlind Images/Getty Images

Resumen. Hace más de tres décadas, la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos desarrolló un marco para entender cómo los líderes triunfan en tiempos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El marco, conocido como VUCA, se ha debatido y adoptado ampliamente desde entonces, pero resulta que describe mejor *qué* los líderes exitosos hacen que enseñar a

todos los líderes *cómo* para triunfar. Los autores presentan un enfoque actualizado que ha generado resultados positivos en los contextos militar, empresarial y deportivo. **cerrar**

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Su entorno cambia rápidamente. Le faltan los datos para tomar decisiones con confianza. Sus operaciones están repletas de procesos. Está detectando tendencias que podrían ser buenas, o no.

Estos son los cuatro desafíos de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Son la realidad de los negocios hoy en día. Pero son no es nuevo. Son intrínsecos a los mercados, las ventas, la fabricación y la vida en general. Entonces, ¿por qué algunas organizaciones responden mejor? ¿Cómo triunfan cuando otros luchan o incluso se rinden?

A finales de la década de 1980, después de que la caída de la Unión Soviética provocara un repunte de la inestabilidad mundial, la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos se propuso encontrar respuestas. Desarrollaron el concepto de VUCA, acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Y decidieron que los líderes a los que les fue mejor en la VUCA tenían la capacidad de crear y comunicar una historia del futuro, una historia lo suficientemente amplia como para adaptarse a las circunstancias cambiantes, pero lo suficientemente precisa como generar una ventaja competitiva. A esta habilidad la llamaban «visión».

Tras la crisis financiera mundial de 2008, *Harvard Business Review* publicó una serie de cuatro partes sobre VUCA, que detallaba las características principales del liderazgo visionario: flexibilidad, colaboración, previsión, escucha activa, comunicación clara. Desde entonces, la teoría de la Escuela de Guerra se ha convertido en un recurso habitual para las empresas modernas en tiempos de cambios inciertos.

Pero en la década de 2010, los investigadores del Ejército hicieron un inventario de la VUCA y descubrieron que la teoría de la Escuela de Guerra describía mejor a los líderes que a la hora de crearlos. Explicó *qué* los buenos líderes lo hicieron en VUCA, pero no explicaron *cómo* para cultivar esos comportamientos en los líderes con menos éxito.

Para cubrir ese vacío, nosotros (los autores de este artículo) volvimos a la VUCA. Dos de nosotros tenemos décadas de experiencia en la formación de comandantes militares y líderes de primera línea; el tercero es experto en la ciencia cerebral de la creación y la comunicación de planes y otras narrativas. En colaboración con Operaciones Especiales del Ejército de los Estados Unidos, desarrollamos un conjunto de nuevas técnicas para entrenar el cerebro a fin de iniciar planes y estrategias eficaces en entornos turbios y que cambian rápidamente. Probamos estas técnicas fuera del ejército en los deportes profesionales (como la NFL) y en los negocios (desde empresas de la lista Fortune 15, como Cardinal Health, hasta firmas tecnológicas multimillonarias como Faire). Y sintetizamos nuestros hallazgos en un método que el Ejército de los Estados Unidos ha reconocido formalmente con una medalla de elogio por «investigación innovadora».

Este es ese método, empezando por lo que los psicólogos denominan cambio de mentalidad.

La toma de decisiones no siempre mejora con más datos

Cuando la vida es estable y transparente, más datos conducen a mejores decisiones. Pero cuando la vida se vuelve entrecortada o turbia, los datos se vuelven frágiles y esquivos. Más datos no son una opción, y buscarlos produce pasividad, retraso en la misión y dudas.

La clave del liderazgo inteligente en la VUCA es la toma de decisiones con pocos datos. La toma de decisiones con pocos datos es imposible para los ordenadores, por lo que la volatilidad hace que la IA se vuelva frágil y propensa a cometer errores catastróficos. Pero la toma de decisiones con pocos datos es un poder inherente del cerebro, que evolucionó para prosperar en entornos impredecibles.

Para activar ese poder, busque «información excepcional». La información excepcional es una excepción a la regla actual. Es la señal inicial de una amenaza u oportunidad emergente, como cuando el ingeniero de ordenadores centrales Steve Wozniak vio el microordenador Altair 8800 en la primera reunión del Homebrew Computer Club el 5 de marzo de 1975. Otros ingenieros de ordenadores centrales descartaron el Altair por ser demasiado pequeño para ser útil. Pero en la inusual pequeñez del Altair, Wozniak vislumbró una nueva historia del futuro: un mundo en el que los ordenadores se utilizaban para trabajar y jugar en casa. Regresó corriendo a su propia casa y diseñó el Apple I.

Si cree que no puede encontrar información excepcional a menos que sea tan brillante como Wozniak, piénselo de nuevo. Lo hizo de niño, cuando las grietas inusuales en la acera y las nubes únicas en el cielo hicieron que su cerebro se imaginara: *¿Qué pasaría si?* Para volver a esa mentalidad anterior, abandone el sesgo de su cerebro adulto hacia el razonamiento abstracto. En lugar de eso, concéntrese en identificar lo que tiene de único cada persona que conozca y cada lugar que visite, por ejemplo, cómo un contador de una empresa pasa las noches estudiando poesía

nigeriana o cómo un chef local mezcla dos especias como nadie más. Sabrá que se está dando cuenta de lo excepcional si se encuentra experimentando ese poder infantil de soñar con un nuevo mañana, imaginándose lo que podría pasar después.

Nuevas técnicas de liderazgo

Ahora que ha cambiado de forma de pensar, he aquí tres técnicas para entrenarse para liderar mejor en la VUCA.

No se base en la escucha activa. Utilice la nueva ciencia del cuestionamiento activo.

La escucha activa es un método empresarial venerable, definido en la década de 1950 por Carl Rogers y Richard Farson, que puede resultar eficaz cuando hay poca urgencia y mucha transparencia. Pero en VUCA, aumentará su eficacia mediante el uso de preguntas activas.

Las preguntas activas muestran información excepcional mediante una técnica sencilla: retrasar la pregunta *Por qué*. Cuando preguntamos *Por qué*, el cerebro busca respuestas en las normas existentes y en los juicios anteriores, que descartan o explican lo nuevo e inesperado. En cambio, priorice *Qué*, *Quién*, *Cuándo*, *Dónde*, *cómo* — centrarse en las respuestas que provocan sorpresa. Esa sorpresa es un indicador de excepciones que presionan al cerebro para que desarrolle nuevas reglas y juicios. Cuantas más excepciones se puedan recopilar y mantener simultáneamente a la vista, más eficaz será que el líder imagine nuevos futuros.

Hace poco trabajamos con una compañía financiera de Fortune 50 que, desde 2019, había estado perdiendo una parte cada vez mayor de sus talentos jóvenes. Para entender lo que estaba pasando, Recursos Humanos preguntó a los que se iban: «¿Por qué

van a nuestros competidores? », y ellos respondieron: «Dinero». Así que la empresa aumentó sus ofertas de retención, pero siguió perdiendo talento.

Para ayudar a la empresa a responder de forma más eficaz a este desafío emergente, hemos formado a su personal de recursos humanos para que retrasen las solicitudes *Por qué* y, en su lugar, involucrar a los jóvenes talentos con preguntas como: *Qué* ¿lo hace los fines de semana? *Quién* ¿lo hace con? *Dónde* ¿se va de vacaciones? A partir de estas preguntas, Recursos Humanos determinó que los jóvenes talentos de la empresa se debían a diversas fuentes de baja satisfacción con la vida. El dinero no era la razón principal de su descontento; era solo una explicación sustitutiva, que se utilizaba para comunicar su sensación de que faltaba algo y para racionalizar por qué querían explorar opciones profesionales externas.

Al utilizar las preguntas activas para identificar lo que realmente faltaba en la vida de sus empleados más jóvenes, la empresa se hizo mucho más eficaz a la hora de retener el talento. Un ejecutivo subalterno no estaba contento porque ellos y su pareja tenían dificultades para concebir un hijo. La empresa pagó los tratamientos de fertilidad y luego organizó un baby shower.

No optimice el plan. Optimice la planificadora.

En 1957, el presidente de los Estados Unidos, Dwight Eisenhower, dio un discurso en la que recuerda haber pasado sus primeros días en la Escuela de Estado Mayor del Ejército planificando guerras que nunca tuvieron lugar. Dijo que era una pérdida de tiempo, excepto que no lo era, porque el proceso lo capacitó a él y a sus colegas para estar preparados para cualquier cosa. «La razón por la que es tan importante planificar», dijo a su audiencia, es «para mantenerse inmersos en el carácter del problema que algún

día se le pida que resuelva». En otras palabras, como dijo en su famoso discurso: «Los planes no tienen ningún valor, pero la planificación lo es todo».

No hace mucho, trabajamos con una empresa de ventas de 100 millones de dólares que tenía un porcentaje inusualmente alto de altos directivos que no hicieron la transición exitosa a la dirección. Colaboramos con ellos y descubrimos que creían que la clave del liderazgo era desarrollar el plan óptimo. Sus altos directivos hicieron una lluvia de ideas sobre todos los desafíos u oportunidades posibles, analizaron las probabilidades y desarrollaron una gran estrategia. En caso de que ocurriera algo inesperado, también elaboraron un plan B. Sin embargo, a pesar de tener planes para cada contingencia probable, los atrapaban continuamente con los pies planos. Sus planes óptimos se estropearon una y otra vez, al igual que sus planes B, momento en el que perdieron la confianza en su liderazgo, lo que llevó a sus equipos a perder la confianza también.

Estos directivos se preparan para el fracaso al confiar en el Plan B. En la VUCA, el Plan B no es más que una variación del Plan A. Ambos se basan en los mismos métodos y suposiciones subyacentes, por lo que si uno fracasa, el otro suele seguir.

Para ayudar a los altos directivos a pasar a ocupar puestos de liderazgo, los capacitamos para que fueran más allá del Plan B y generaran todo un conjunto de planes que abarcaran no solo las contingencias más probables sino todas las posibles, con un énfasis especial en las extremas y sin precedentes. El objetivo de este proceso no era hacer mejores planes. Era para hacer mejores planificadores, que reaccionaran de forma dinámica cuando sus planes fallaban y volvieran a planificar. Según lo evaluado por los indicadores internos de la empresa, este enfoque duplicó con creces el ritmo al que los altos directivos se convirtieron en líderes.

No se disocie del miedo y la ira. Utilice el restablecimiento de emociones.

El miedo y la ira se caracterizan popularmente como emociones negativas. A los líderes se les enseña a suprimirlos o evitarlos mediante la atención plena, la meditación, el estoicismo pop y otras técnicas disociativas. Pero aunque el miedo y la ira pueden provocar conductas negativas, surgen, como todas las emociones, por motivos positivos, en particular, para indicar el inicio de una respuesta de huida o lucha. Esa respuesta se desencadena cuando el sistema nervioso detecta la volatilidad ambiental y otros indicadores de la VUCA.

Si ignora o suprime el miedo y la ira, se priva de un sistema de advertencia, ajustado a lo largo de millones de años de evolución biológica, para alertarlo cuando se encuentra bajo amenaza y necesita cambiar su visión de liderazgo.

Ese sistema de alerta no es perfecto. Pero puede mejorarlo. La próxima vez que sienta miedo o enfado, recuerde con detalle una vez en la que haya abordado con éxito una situación similar, recordándole a su cerebro, *Ya lo ha hecho antes*. A esta técnica la llamamos «restablecimiento de emociones». Le permite evaluar rápidamente si su vuelo y lucha se adaptan a su entorno. Si su miedo e ira se calman cuando restablece las emociones, entonces su respuesta de vuelo o huida es una reacción exagerada. Se imagina más VUCA de la que realmente hay, así que lo mejor es seguir con sus planes actuales y seguir recopilando datos. Pero si su miedo e enfado permanecen constantes cuando restablece las emociones, entonces la VUCA es real y sus circunstancias son urgentes. Responda con energía para que esté a la altura de esa urgencia volviendo a planificar rápidamente y actuando con decisión.

Trabajamos en ello con un prospecto a mariscal de campo de la NFL que improvisaba demasiado durante los partidos. Para frenar su comportamiento, sus entrenadores lo entrenaron para que siguiera el plan de juego. Esto le impidió improvisar, pero afectó negativamente a su rendimiento, lo convirtió en un robot que perdió la sensibilidad por el juego.

Para ayudarlo a seguir improvisando sin exagerar, estudiamos la cinta de su juego. Nos dimos cuenta de que su ritmo de improvisación aumentaba después de jugadas fallidas, lo que sugiere que a menudo se debía a una hiperactividad de lucha o huida. Para que pudiera evaluar mejor la fiabilidad de su respuesta de lucha o huida, trabajamos con él en el restablecimiento de las emociones. En la cinta del juego, destacamos ejemplos de cuando había ejecutado con éxito las jugadas planificadas y le pedimos que revisara mentalmente estas ocasiones, una y otra vez, para verlas en detalle. Esto preparó los recuerdos de su cerebro para recordarlos rápidamente. Luego le pedimos que creara un «detonante», un recuerdo que asociara con esos recuerdos. Apretó el gatillo de su siguiente partido y lo miró después de cada mala jugada, recordando *Ya lo he hecho antes*. Al restablecer sus emociones, evitó ponerse innecesariamente ansioso o agresivo y siguió de manera más coherente el plan de juego de los entrenadores. Y al no obligarse a seguir ese plan robóticamente, conservó su habilidad de improvisar en la VUCA y lideró a su equipo inventando nuevos planes cuando era necesario.

* * *

Mañana estará lleno de niebla y volatilidad. Las tendencias de los mercados, las cadenas de suministro, la tecnología y los consumidores son confusas y se están transformando. Pero puede llevar a su organización al éxito. La teoría original del Ejército

sobre la VUCA definió un liderazgo visionario. Y ahora, con lo que hemos expuesto en este artículo, tiene un método de operaciones especiales para cultivarlo en sí mismo y en sus futuros equipos.

AF

Angus Fletcher is a professor of story science at Ohio State's Project Narrative. He is the author of *Storythinking* (Columbia University Press, 2023) and *Primal Intelligence* (Penguin Random House, forthcoming).

TG

Thomas L. Gaines is a lieutenant colonel in U.S. Army Special Operations Command. His research has appeared previously in West Point's *Modern Warfare Institute*.

BL

Brittany Loney, Ph.D. has led the development of cognitive performance programs across U.S. Special Operations units for over a decade. She is the director of the ECHO program at Core One and the founder of Elite Cognition, where she provides civilians access to the cognition tools available to the U.S. military.

Recommended For You

Research: How Some Companies Avoid Accusations of Greenwashing



Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's Also About Loneliness



PODCAST How to Delegate



3 Ways to Live Out Your Values at Work

